

컨버전스시대의 우체국금융 비즈니스 전환 방향

박 재 석

정보통신정책연구원 혁신전략연구실 책임연구원

최근 금융산업은 사업환경이 급속하게 변화하고 있다. 고객의 욕구는 다양화되고 가변적이며, 경쟁 금융기관들은 대형화, 겸업화를 통해 수익성과 경쟁력을 제고하려 하고 있다. 그 결과 국내 금융시장은 상품 및 서비스가 융합, 복합화되는 컨버전스 환경으로 재편되는 추세에 있다.

한편, 우체국 금융사업은 저금리로 수익성이 악화되고 있고, 많은 지점을 보유한 강점이 인터넷, 모바일 등의 이용 증대로 오히려 경쟁력의 약화 요인이 될 것으로 전망되고 있다. 따라서 우체국금융은 컨버전스 환경에 대응하여 수익성과 성장성을 지속할 수 있는 새로운 비즈니스 모델 전략의 수립을 요구받고 있다.

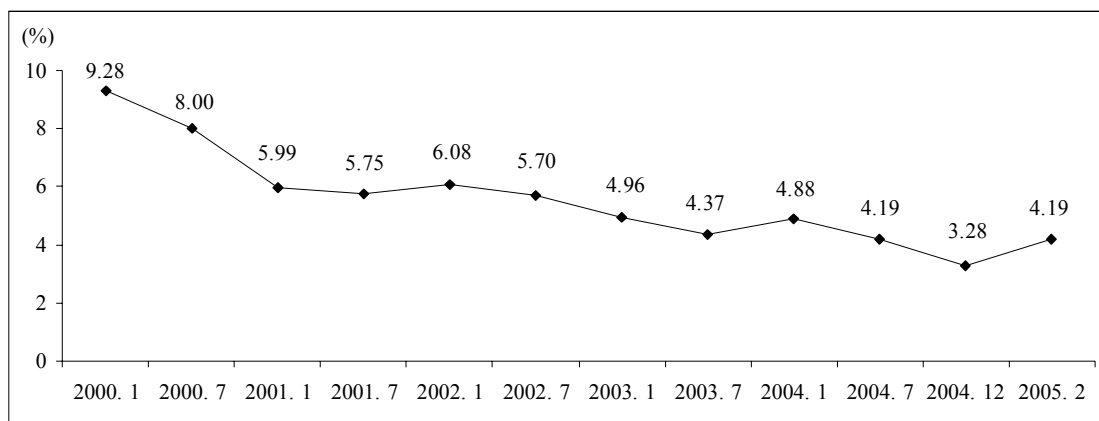
이에 본고에서는 우체국금융이 급속한 금융환경의 변화에 대응하여 지속적으로 수익을 창출하고, 경쟁력 있는 금융기관으로 도약하기 위한 새로운 비즈니스 전략 방향을 모색해 보고자 한다.

I. 머리말

급변하는 금융 환경하에서 우체국금융은 생존과 성장을 위한 새로운 기반을 마련해야 할 시점에서 있다. 겸업화와 대형화를 특징으로 하는 최근 금융계의 흐름은 은행간 합병과 지주회사체제 구축을 통한 거대금융기관의 탄생으로 이어지고 있다. 이는 우체국금융을 비롯한 중소형 금융기관의 생존에 커다란 위협이 되고 있다. 이들 대형 금융기관은 은행, 보험, 증권을 비롯한 금융업종간 경계를 허물며 궁극적으로 윈스톱 종합금융서비스의 제공을 목표로 하고 있다. 이러한 흐름에 따라 이업종간의 전략적 제휴도 활발해지고 있는데, 방카슈랑스를 통한 은행과 보험사간 제휴가 대표적인 사례이다. 한편, 새로운 고객채널로 떠오르고 있는 인터넷과 모바일의 보편화는 금융의 디지털화를 촉진하며 새로운 시장기회를 제공하고 있다. 사이버 금융거래의 가장 큰 장점은 거래비용이 낮다는 것으로서 건당 거래비용이 점포에서 업무를 처리할 경우의 1%에 불과한 것으로 조사되고 있다. 또, 공간적/시간적 제약이 없어 금융서비스 수요자의 편의가 증진

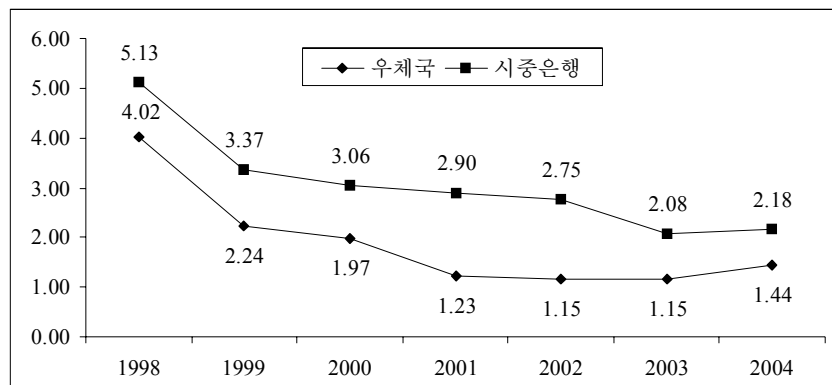
되고 고객과 은행원간의 직접적인 쌍방향 의사소통도 가능하게 되었다. 이러한 사이버 금융의 도입은 기존 금융기관의 조직과 인력운용 측면에도 많은 변화를 가져올 것으로 보인다. IMF 외환위기 이후 은행은 과거의 외형 위주 경영에서 탈피해 수익성을 최우선 목표로 삼게되었다. 이는 높은 수익을 실현할 수 있는 조직체제로의 개편이나 새로운 경영전략의 제시로 이어지고 있는데 이러한 변화의 기반에는 고객중심 경영이 자리한다. 새로운 경쟁환경에 대응하기 위해서는 조직전반의 혁신과 개혁을 통해 고객요구에 기초한 경영의 도입이 요구되는 것이다. 고객중심 경영은 고객별로 차별화된 서비스를 제공함으로써 실현될 수 있는데 가장 중점적으로 고려되어야 할 사안은 차별적 고객채널의 도입과 운용이다. 평잔이나 거래액 등 수익성 기준으로 분류된 고객에 대해 각기 다른 채널을 운영하면서 채널별 고객만족 전략을 전개해야 하는 것이다. 최근 은행권에서 집중적인 관심을 쏟고 있는 모바일이나 CRM, PB(Private Banking) 등의 실시가 이러한 흐름의 반영이라 볼 수 있다.

한편, 전통적으로 은행 등 금융기관은 이자수익인 예대마진이 가장 중요한 수익원이다. 이처럼 금융기관의 수익에 큰 영향을 미치는 이자율은 2000년 이후 하향추세를 지속하다 금년들어 소폭 상승함으로써 진정되는 모습을 보여주고 있다. 향후에는 4%내외 저금리 추세가 지속될 것으로 전망되고는 있으나 그 방향성은 여전히 불확실한 상태이다. 최근 5년간 3년만기 국고채 이자율의 변화를 살펴보면 (그림 1)과 같다.



[그림 1] 3년만기 국고채 이자율

이러한 저금리 기조의 영향으로 금융기관의 예대마진은 [그림 2]에 나타난 바와 같이 감소하고 있다. 시중은행의 경우 2001년 이후에는 3% 이하로 떨어져 2%대에 계속 머물고 있다. 특히, 우체국금융은 자금운용상의 제한 등으로 1%대에 머물고 있어 수익성 악화의 가장 중요한 원인이 되고 있다.



[그림 2] 예대금리차(운용마진)

우체국을 둘러싼 외부금융환경은 이처럼 급박하게 변화하고 있는데 비해, 우체국금융은 환경 변화에 발빠르게 대응하지 못하고 있다. 그것은 국영금융기관으로서 대국민금융서비스를 제공해야 하는 공익적 사명과 『우체국예금·보험에 관한 법률』의 자금운용 제약에 기인하는 바가 크다. 신탁업이나 신용카드업, 대출 업무를 취급하지 못하는데 따른 상품의 단조로움, 순환보직, 인센티브 미도입, 연공서열 중시 등 우체국 조직체제가 갖는 경직성 또한 경쟁력 강화에 걸림돌로 작용하고 있다. 이에 본 고에서는 금융환경변화에 대응한 금융기관의 혁신 방향과 중장기적 관점의 비즈니스 모델 전환 방향을 통한 우체국금융의 새로운 활로를 모색해 보고자 한다.

II. 컨버전스화와 금융기관의 대응

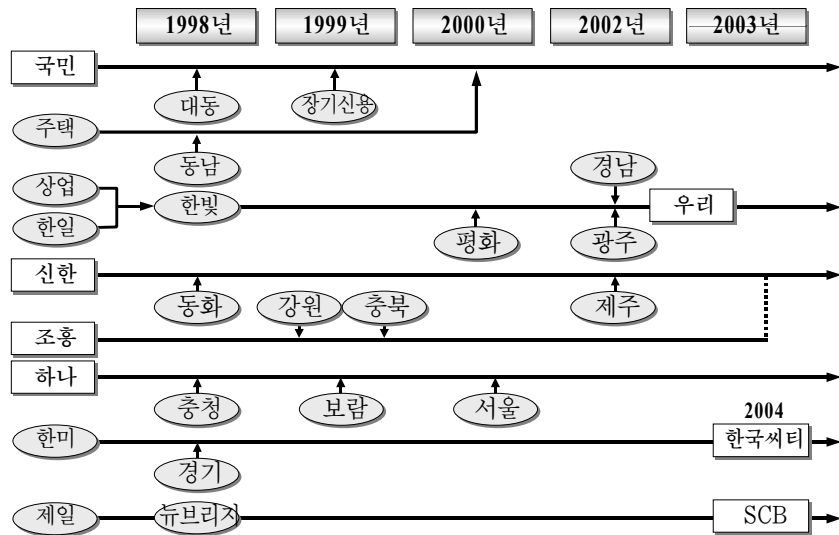
1. 은행 중심의 대형화 및 겸업화

외환위기 이후 금융산업의 구조조정이 진행되면서 금융산업에서 은행이 차지하는 비중이 크

게 증가하였다.

이러한 은행 자산의 증가는 은행의 부실자산을 처리하고 경쟁력을 강화하기 위해 인수합병이 활발히 진행되면서 은행의 대형화가 진전되었고 각종 제도변화로 은행의 업무영역이 크게 확대되었기 때문이다. 또한 금융이용 고객입장에서는 금융환경의 불확실성이 커져 위험이 낮은 금융상품에 대한 투자자들의 수요가 증가한 것에 기인된 것이다. 외환위기 이후 기업부도 위험이 존재하고 주식시장에서의 수익창출 가능성이 불확실해짐에 따라 은행 금융상품에 대한 선호가 높아지게 되었다. 수익률이 다소 낮더라도 안정적인 이자수익을 확보할 수 있고 원금이 보장되는 은행예금으로 자금유입이 집중되었던 것이다. 또한 다른 측면에서는 외환위기와 경기침체로 인해서 마땅한 투자처를 찾지 못한 자금이 은행으로 유입됨에 따라서 은행의 성장성이 높아졌다고 볼 수도 있다.

먼저 국내 금융기관은 외환위기 이후 부실금융기관의 퇴출 및 인수·합병과 우량 금융기관간의 전략적 합병 등을 통해 대형화 추세가 빠르게 진전되고 있다. 외환위기를 거치면서 초기에는 금융기관이 부실화로 인한 구조조정을 목적으로 인수·합병이 이루어졌으나 최근에 들어서는 전략적으로 금융시장에서 경쟁적 우위를 차지하기 위해 인수·합병이 이루어지고 있는 추세이다.



[그림 3] 국내 은행의 인수/합병 추이

국내 금융기관의 인수·합병이 진행됨에 따라서 국내 금융산업에 나타난 가장 큰 변화는 금융기관의 대형화다. 1997년에 비해 2003년 평균 자산이 145.2% 증가했다. 증권, 보험, 상호저축은행, 신탁 등도 1997년에 비해 평균자산 규모가 약 50% 이상의 증가율을 나타내고 있다. 일반은행의 평균 자산 규모의 증가는 인수·합병에 따른 자산 규모 증가와 일반은행의 개수의 감소로 설명될 수 있다. 국내 주요 은행들이 타 은행과의 인수·합병을 통해서 평균적으로 1997년에 비해서 자산 규모가 2배 이상으로 증가했음을 알 수 있다.

〈표 1〉 국내 금융기관 평균 자산 규모 변화

(단위: 억원)

구 분	1997년 말(A)	2003년 말(B)	증 감(B-A)
일반은행	233,290	571,941	338,651(145.2%)
증권	7,605	11,269	3,664(48.2%)
보험	22,173	44,234	22,061(99.5%)
상호저축은행	1,612	2,640	1,028(63.8%)
신탁	115	180	65(56.6%)

주: 1) 평균 자산=총자산(말잔) / 금융기관수

2) ()내는 증감률

자료: 금융감독원

세계 및 국내 금융시장에서는 인수·합병을 통한 대형화, 이종 금융회사 간 통합에 의한 겸업화 등으로 환경변화에 적극적으로 대응하고 있는데, 소비자의 one-stop shopping에 대한 수요 증대에 부응하기 위해 여러 금융서비스를 동시에 제공하는 겸업화가 금융시장의 주요 변화 중 하나다. 우리나라의 경우, 겸업화 및 금융수요 다양화 등 금융환경 변화에 대응하여 금융회사 간 업무제휴가 활성화될 수 있도록 금감위는 2000년 1월에 「금융기관의 업무위탁 등에 관한 규정」을 제정하였다. 이 규정에 의거 2003년 국내에서도 방카슈랑스가 단계적으로 도입되어 보험상품을 중심으로 한 금융기관의 겸업화가 가속화되고 있다. 은행 및 보험사를 중심으로 한 겸업화, 즉 방카슈랑스의 도입 현황을 중심으로 금융시장의 변화를 살펴보면, 방카슈랑스가 도입된 이후 2004년 1월까지 49개 보험회사 중 25개사가 업무제휴 계약을 체결하였다¹⁾. 은행은 방카슈랑스

1) 23개 생보사 중 14개사, 26개 손보사 중 11개사가 업무제휴계약을 체결

보험 판매가 주요 수입원으로 부각되고 있으며, 보험회사의 경우에도 사업비 절감 효과를 통한 보험 판매의 활성화를 기대하고 있다.

2. 서비스 채널의 고도화

은행을 중심으로 한 국내 금융시장에서의 변화 중 하나는 금융서비스 채널의 변화이다. 금융서비스의 전통적인 채널인 창구가 인터넷 및 전자기술의 발전에 따라서 그 활용이 감소하고 있는 추세다. 외환위기를 맞으면서 인건비 중심의 원가 구조를 변화시키기 위해서 구조조정을 하는 동시에 이를 대체하기 위해 전자금융의 활성화를 꾀하여 왔다. 이러한 결과 인터넷, 모바일, CD/ATM 등 전자금융 채널이 금융서비스의 주요 채널로 부각되고 있다.

2005년 3월말 현재 20개 금융기관(18개 국내은행과 홍콩상하이은행 및 우체국)에 등록된 인터넷뱅킹 고객수는 2,257만명(2개 이상의 금융기관에 중복 등록한 고객을 포함)으로서 2004년 12월말(2,427만명)에 비해 7.0%(170만명) 감소하였으나, 금융결제원이 고객 1인당 1개만 발급하는 인터넷뱅킹용 공인인증서 발급수를 보면 732만개로 2004년 12월말(678만개)에 비해 8.0%가 증가하였다. 이중 개인고객수는 2,116만명으로 일부은행이 장기간 인터넷뱅킹 이용실적이 없는 고객의 계정을 정리한 데 주로 기인하여 2004년 12월말(2,309만명)에 비해 8.4% 감소한 반면, 기업고객수는 142만사로 2004년 12월말(118만사)에 비해 20.5% 증가하였다.

〈표 2〉 인터넷뱅킹 등록 고객 수

(단위: 천명, 천개사, %)

구 분	2003년	2004년				2005년
	12월말	3월말	6월말	9월말	12월말	3월말
개 인	21,752 (7.1) <27.8>	21,845 (0.4) <21.7>	23,219 (6.3) <21.1>	24,599 (5.9) <21.1>	23,094 (-6.1) <6.2>	21,157 (-8.4) <-3.2>
기 업	1,002 (5.5) <44.1>	1,061 (5.9) <29.4>	1,138 (7.3) <32.4>	1,208 (6.2) <27.1>	1,177 (-2.5) <17.5>	1,418 (20.5) <33.7>
합 계	22,754 (7.0) <28.5>	22,906 (0.7) <22.1>	24,357 (6.3) <21.6>	25,807 (6.0) <21.3>	24,271 (-6.0) <6.7>	22,575 (-7.0) <-1.4>

주: ()내는 전분기말 대비 증가율, < >내는 전년 동월말 대비 증가율

자료: 한국은행, "2005년 3월말 현재 국내 인터넷뱅킹서비스 이용현황", 2005. 4. 29

이용기기별로는 PC를 이용한 인터넷뱅킹 비중이 98.0%로서 거의 대부분을 차지하고 있으며, 휴대전화, PDA 등 이동통신기기를 이용한 인터넷뱅킹(모바일뱅킹) 비중은 2.0%에 그치고 있다. 인터넷뱅킹과 더불어 휴대전화를 중심으로 한 모바일뱅킹이 최근 금융서비스 채널의 한 축으로 부각되고 있다.

금융서비스 전달채널중 인터넷뱅킹의 비중을 살펴보면 <표 3>과 같이 2005년 3월중 금융기관 창구텔러, CD/ATM, 텔레뱅킹 및 인터넷뱅킹 등 4대 금융서비스 전달채널중 인터넷뱅킹을 통한 업무처리비중(건수기준)은 29.5%로서 2004년 12월중(29.3%)에 비해 소폭 상승하였다. 인터넷뱅킹을 통한 업무처리비중을 은행그룹별로 보면 시중은행은 33.2%로서 2004년 12월중(34.1%)보다 0.9%p 하락한 반면 지방은행 및 특수은행은 25.5%로서 2004년 12월중(24.2%)보다 1.3%p 상승하였다.

<표 3> 금융서비스 전달채널별 업무처리 비중

(건수 기준, %)

은행명		창구텔러	CD/ATM	텔레뱅킹	인터넷뱅킹	합계
시중은행(8개)	'04년 12월	21.2	30.0	14.8	34.1	100.0
	'05년 3월	26.6	29.1	11.1	33.2	100.0
지방 및 특수은행(10개)	'04년 12월	36.1	26.3	13.5	24.2	100.0
	'05년 3월	34.7	26.2	13.6	25.5	100.0
전은행(20개)	'04년 12월	30.1	27.6	13.0	29.3	100.0
	'05년 3월	31.4	27.5	11.6	29.5	100.0

3. 상품 및 서비스의 융·복합화

방카슈랑스 이외에 금융기관별로 업무제휴가 가능한 유형은 <표 4>와 같이 주로 점포를 이용한 금융상품 판매 및 서비스 대행 등 제휴를 통해 프로세스 일부를 대행시키거나, 각 제휴사들의 특징적 서비스의 결합을 통해 신규 서비스를 제공하는 방식이다.

한편, 외환위기 이후 구조조정 및 금융권의 재편으로 인해서 수익성 있는 상품 도입이라는 금융기관의 욕구와 고객의 신용, 라이프스타일, 이용목적 등에 따라 세분된 고객 욕구가 맞물려 다양한 금융상품이 등장하고 있다. 은행예금 및 수익증권에 옵션특성을 결합한 주가연동상품,

예금 및 대출과 보험성격을 통합한 복합보험예금 등 두 가지 이상의 업종 및 상품의 특성을 한 상품에 연계하여 복합화한 하이브리드형 상품 등이 계속적으로 출현하고 있다. 또한 은행 및 상호저축은행예금과 증권계좌의 연계, 예금계좌와 투신운용사의 수익증권계좌와의 연계 등 타업종 금융기관과의 제휴를 통해 2가지 이상의 기존 금융상품을 원스톱으로 연계하는 서비스도 제공되고 있다(〈표 5〉 참조).

〈표 4〉 금융기관별 업무제휴 가능 유형

제휴유형	업무유형	세 부 내 용
은행과 기타 금융기관	증권관련업무	증권계좌 개설, 증권자금 입출금 서비스, 수익증권 판매 등
	자산운용/자문	단위형 금전신탁의 주식운용 등 자산운용과 자문업무
	보험가입	수신상품 연계보험 무료가입
	지급결제	보험사 대리점, 증권사 등에 대한 입출금/송금/자금이체 서비스
	신용카드업무	카드발급, 제휴카드, 직불카드 업무
증권사와 투신사	수익증권 판매	수익증권 판매
금융기관과 비금융기관	전자금융	점외 CD나 ATM기를 이용한 지급결제, 폰/팩/PC banking 이용 서비스
	인터넷쇼핑몰	인터넷쇼핑몰 상품구입에 대한 결제서비스, PC통신가입 대행 등

〈표 5〉 금융기관 간 컨버전스 유형 및 사례

유 형	주 요 사 례
복합상품	<ul style="list-style-type: none"> • 주가/금리 연동예금: 은행예금과 옵션을 결합 • 주가/금리 연동증권: 투신운용상품(수익증권)/은행(신탁)과 옵션을 결합 • 정기예금과 연금보험/신탁을 하나의 상품으로 구성 • 의료/손해/자동차/연금 보험을 하나로 묶은 통합형 보험상품
이체/결제 전자금융	<ul style="list-style-type: none"> • 은행 및 상호저축은행 계좌와 증권계좌의 연계를 통한 계좌개설, 거래대금 자동이체 및 홈 트레이딩 서비스 • 증권카드, 현금카드, 신용카드, 교통카드 기능을 접목한 통합형 카드 발행
공동 상품개발 및 마케팅	<ul style="list-style-type: none"> • 은행 및 보험사, 증권사간 업무제휴약정을 통해 상호 연계상품 개발, 판매, 공동마케팅 추진 • 보험사, 카드사, 인터넷 포털업체간 제휴를 통해 보험, 카드 등 각종 금융정보 종합서비스 제공

자료: 박진수 외, “외환위기 이후 금융산업 재편에 따른 경쟁구조의 변화”, 삼성경제연구소, 2004. 7

4. 수익구조의 다변화

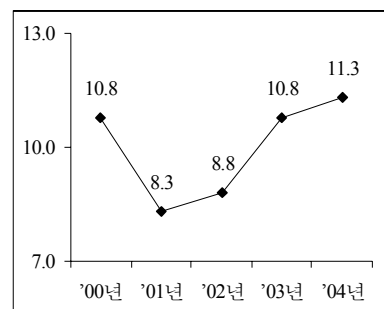
금융기관들은 비이자수익 제고를 통하여 이자수익의 감소를 만회하려 하고 있다. 이에 따라 비이자수익은 계속 증가하여 2004년말 현재 전체 수익중 약 18% 이상을 차지하게 되었다.

국내은행 총이익의 부문별 현황

(단위: 조원, %)

구분	'00	'01	'02	'03	'04	미국	일본
총이익 (A+B)	16.2 (-0.7)	20.8 (28.4)	25.2 (21.5)	28.7 (13.6)	32.5 (13.2)		
이자이익 (A)	16.1 (22.5) <99.5>	17.1 (6.0) <82.2>	21.2 (24.5) <84.3>	24.7 (16.0) <86.0>	26.6 (7.7) <81.8>	<56.3>	<74.0>
비이자이익 (B)	0.1 <0.05>	3.7 <17.8>	4.0 <15.7>	4.0 <14.0>	5.9 <18.2>	<43.7>	<26.0>

수수료 수익 비중



- 주: 1. ()내는 증가율, < >내는 총이익에 대한 구성비
 2. 미국: 상업은행(FDIC 자료, '03년말), 일본: 예금은행(BOJ자료, '03년말)

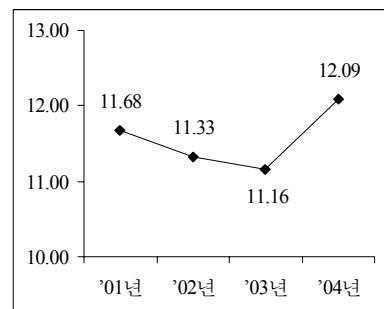
[그림 4] 국내은행 총이익의 부문별 현황 및 수수료 수익 비중

국내은행의 수익구조 변동

(단위: 억원, %)

	2002년		2003년		2004년	
	금액	구성비	금액	구성비	금액	구성비
총이익	252,264	100.0	286,647	100.0	325,168	100.0
이자이익	212,621	84.3	246,610	86.0	266,323	81.9
비이자이익	39,643	15.7	40,037	14.0	58,845	18.1
수수료이익 (대고객수수료)	22,186 (17,298)	8.8 (6.9)	30,863 (19,439)	10.8 (6.8)	36,681 (N.A.)	11.3 (N.A.)
신탁·외환·파생 등	17,457	6.9	9,174	3.2	22,164	6.8

국내은행 BIS 비율 추이



* 2004년중 수수료이익 비중도 국내은행은 11.3%에 머물러 미국(27.7%), 일본(14.8%)보다 낮은 수준

[그림 5] 국내은행의 수익구조 변동 및 BIS 비율 추이

특히, 비이자수익중 수수료 수익의 증대를 통한 수익성 개선에 노력을 집중하고 있다. 수수료 수익은 은행의 가치제고에도 중요한 요소로 인식되고 있다. 방카슈랑스 도입, 부유층을 대상으

로 한 상품 판매 등을 통한 수수료 수익의 증대는 적절한 전략으로 볼 수 있다. 자금이체, 외환 송금, 수표발행, 공과금수납 등에 대한 원가에 미치지 못하는 비이자서비스의 원가보상률 제고가 급속히 이루어지고 있다. 그 결과 수수료수익은 2001년 이후 계속 증가하고 있으며 2004년말 현재 전체 수익중 11% 이상을 점유하게 되었다.

Ⅲ. 우체국금융의 비즈니스 모델 전환 방향

금융환경변화에 따라 전통적인 금융기관의 가치사슬과 비즈니스모델은 변혁기에 접어들고 있다. 금융기관의 물적자산은 네트워크 형성을 통한 아웃소싱의 강화로 그 상대적 중요성이 약화되고 있는 반면, 브랜드나 인적자원의 역량 수준과 같은 무형자산이 기업의 경쟁력을 좌우하는 기준으로 부각되고 있다. 이에 따라 선진 금융기관들은 집중성(focused), 대응성(responsive), 가변성(variable), 탄력성(resilient)을 기반으로 하는 새로운 비즈니스 모델 구축에 전력을 다하고 있다.²⁾

1. 금융혁신의 핵심 요소

첫째, 핵심역량에의 집중화(focus)이다. 최근들어 금융기관들은 금융환경의 변화로 자신들이 경쟁우위를 유지하고, 조직내 자원의 최적화가 어려워지는 상황을 맞이하고 있다. 이러한 도전에 대응하여 금융기관들은 자신들의 장기전략 방향을 구체적으로 설계함으로써 핵심역량을 특정 비즈니스시스템에 집중하여 경쟁력을 확보하려 하고 있다. 즉, 핵심역량에 집중하는 금융기관은 차별화된 가치를 부가할 수 있는 기능에만 투자를 집중하고, 자신의 영업 모델에 가장 잘 부합되는 고객들을 중심으로 경영활동을 전개하는 한편, 비핵심사업부문에 대해서는 타사업자와의 전략적 제휴 등 아웃소싱을 통해 해결하려 하고 있다.

둘째, 변화대응력(responsiveness)을 강화하는 것이다. 금융고객의 요구 조건은 더욱 까다로워지고, 복잡해지고 있으며, 종업원과 감독당국의 모니터링은 점점 강화되고 있다. 제휴업체나 파트너와의 네트워크 형성도 경쟁과 그 복잡성이 심화되고 있다. 변화 대응력이 있는 금융기관

2) From Banks to banking: The on demand journey, ibm.com/bcs.

이라면 이해관계자의 니즈, 경쟁기업의 전략적 포지셔닝, 자금의 수요/공급간의 변동성 등 환경 변화요인을 인식하고 이에 동태적으로 대응한다. 이를 위해 조직의 역량을 확보하고 체계적으로 활용한다. 즉, 데이터에 근거한 객관적인 의사결정, 지속적인 피드백, 실행 가능한 통찰력이 대응력 있는 비즈니스를 가능하게 한다.

셋째, 비용구조를 가변화(variable)시킨다. 고정비에서 변동비 중심으로 비용구조를 변경시킨 비즈니스는 시장상황의 변화에 효과적으로 대응할 수 있게 한다. 많은 금융기관들이 유연하지 못한 가치 네트워크와 업무 프로세스를 유지하고 있어, 예측하지 못한 비용이나 영업 리스크가 발생하는 경우 마땅한 대응방안을 찾지 못하고 있다. 고객의 수요가 갑자기 바뀔 때, 일종의 매몰비용(sunk cost)으로 작용하는 고정비용이 높으면, 변화에 많은 비용이 수반되기 때문에 조직구조가 경직성을 띠게 되고 새로운 환경변화에 대응하기 힘들게 된다. 따라서 고정비용을 낮추고 가변비용을 높이는 노력은 조직의 유연성이나 민첩한 대응을 위해서 매우 중요한 과제다. 변동비 중심의 금융기관이 되기 위해서는 비용 구조와 비즈니스 프로세스가 시장상황에 유연하게 대처할 수 있는 구조로 변화되어야 한다. 이를 위해서는 아웃소싱 업체와의 적극적인 제휴를 통하여 고정비용을 낮출 필요가 있다.

넷째, 금융기관의 탄력성(resilience)을 제고시킨다. 기업이 직면할 수 있는 과제는 매우 다양하다. 무엇보다도 거래구조가 복잡해짐에 따라 해당 사업의 성공여부가 더욱 불확실해지고 있다. 또한 주식, 채권 등 자본시장의 변동성이 그 어느 때보다 커지고 있다. 천재지변, 테러, 기타 영업리스크 등 예상치 못한 위협이 과거보다 증가하고 있다. 이러한 상황에 대응하여 금융기관은 민첩하고 적응이 용이한 영업환경을 유지하여야 한다. 또한, 일관되고 신뢰성 있는 서비스를 24시간 365일 조직 전체에 전달할 수 있어야 한다. 한편, 리스크 관리 능력을 제고시켜 해당기관의 자산을 보호하고, 직원과 고객의 프라이버시를 보장하는 등 예측하기 힘든 운영리스크까지도 최대한 대비하는 자세를 갖추어야 한다.

2. 금융 비즈니스 모델의 유형

비즈니스 모델이란 회사가 고객에게 가치를 규정하고, 가치창출에 사용될 내부 및 외부의 역량을 정의하는 것을 말한다. 이러한 회사의 비즈니스 모델은 고객, 경쟁자 등 환경의 변화에 따라 재검토할 필요성이 있다. 금융산업의 비즈니스 모델은 제공하는 서비스의 범위, 필요 역량의

확보 수단, 특화의 대상에 따라 크게 종합서비스 모델과 특화서비스 모델로 구분할 수 있다. 종합서비스 모델은 회사가 제공하는 서비스의 범위가 금융산업 가치사슬 전범위에 걸쳐 일어나며, 컨버전스의 대상범위도 전 가치사슬 범위에서 발생하는 경우로 회사가 가치사슬 각 단계를 수행할 역량을 금융회사 자체적으로 갖추는 단독형 모델(in-sourcing model)과 가치사슬의 일부 역량은 외부의 역량에 의존하며, 해당회사는 내부 역량과 외부 역량의 통합을 중요시 하는 통합형 모델(out-sourcing model)로 구분된다.

한편 특화서비스 모델은 금융산업 가치사슬 중 특정 상품, 채널, 고객에 집중하는 사업 형태이다.³⁾

가. 종합서비스 모델

단독형 종합서비스 모델은 모든 고객 세그먼트에 대하여 많은 수의 채널을 사용하여 다양한 상품 및 서비스를 제공하며, 회사내부에서는 금융산업 가치사슬의 전체 단계에 대한 역량을 보유하여 대응하는 전략이다. 이 모델을 채택하는 회사는 회사 전체적인 차원에서는 상품, 채널 및 고객 영역에서 특정 집중 영역이 없다.

단독형 종합서비스 모델은 필요한 역량을 금융회사 자체적으로 보유하거나, 필요한 경우 인수 합병을 통하여 내부역량을 확충한다. 상품의 개발에서부터 판매 및 서비스에 이르기까지 가치사슬의 모든 단계를 회사 내부의 역량을 사용하여 경쟁하는 것이다.

단독형 종합서비스 모델은 규모의 경제, 범위의 경제를 추구하며, 회사의 브랜드 파워, 재무적 건전성, 지역적인 커버리지에 따라 가치가 형성된다. 컨버전스 시대에는 각각의 상품의 이름보다 상품 및 서비스를 종합하여 제공해 주는 회사의 이미지가 더 중요해지기 때문이다. 컨버전스 추세가 진행될수록 순수한 단독형 종합서비스 모델은 유지하기 어려워질 것으로 보인다. 그 이유는 내부적인 비용 효율성 추구를 위한 노력과 외부적인 협력/경쟁 네트워크의 형성 때문이다.

통합형 종합서비스 모델은 단독형 종합서비스 모델과 마찬가지로 모든 고객 세그먼트에 대하여 많은 수의 채널을 사용하여 다양한 상품 및 서비스를 제공하며, 회사내부에서는 금융산업 가치사슬의 전체 단계에 대한 역량을 보유하여 대응하는 전략이다. 통합형 종합서비스 모델을 채택하는 회사는 회사 전체적인 차원에서는 상품, 채널 및 고객 영역에서 특정 집중 영역이 없다.

단독형 종합서비스 모델과의 차이점은 필요한 역량을 모두 금융회사 자체의 역량으로 보유하

3) 최우형, 금융산업 컨버전스 시대의 도전과 응전, 삼성SDS, No.4, 2004.

지 않고, 외부 역량을 최대한 이용한다는 것이다.

통합형 종합서비스 모델도 단독형 모델과 마찬가지로 규모의 경제, 범위의 경제를 추구하며, 회사의 브랜드 파워, 재무적 건전성, 지역적인 커버리지에 따라 가치가 형성된다. 컨버전스 시대에는 각각의 상품의 이름보다 상품/서비스를 종합하여 제공해주는 회사의 이미지가 더 중요해지기 때문이다. 특히, 통합형 종합서비스 모델은 자신이 직접 상품을 개발하거나 판매하지 않고 각각의 역량을 가진 회사들의 네트워크를 통합적으로 관리하여 가치를 창출할 수 있기 때문에 상품의 브랜드보다 회사의 브랜드가 가지는 중요성이 부각된다.

컨버전스 추세가 진행될수록 통합형 종합서비스 모델의 역할이 중요해질 것으로 보인다. 그 이유는 순수한 형태의 단독형 종합서비스 모델이 유지되기 어려운 이유와 같다. 내부적으로는 창출된 가치를 가장 비용 효율적으로 전달하기 위한 노력을 기울이기 때문에 끊임없이 자체적인 프로세스 혁신 프로그램을 운영하거나, ITO(IT Outsourcing), BPO(Business Process Outsourcing)를 운영하기 때문이고, 외부적으로는 융복합 상품 및 서비스를 구성하는 핵심역량이 여러 산업간의 협력과 경쟁 관계를 통해서 확보해야 하는 경우가 많아지기 때문이다.

내부적으로 보유하고 있는 플랫폼 자원의 확인 및 확보, 보유역량을 경쟁우위로 전환시킬 수 있는 역량, 플랫폼 자원을 중심으로 상호 연계가 있는 자원을 묶어줄 수 있는 역량이 통합형 종합서비스 모델의 주요 요건이라 하겠다.

나. 특화서비스 모델

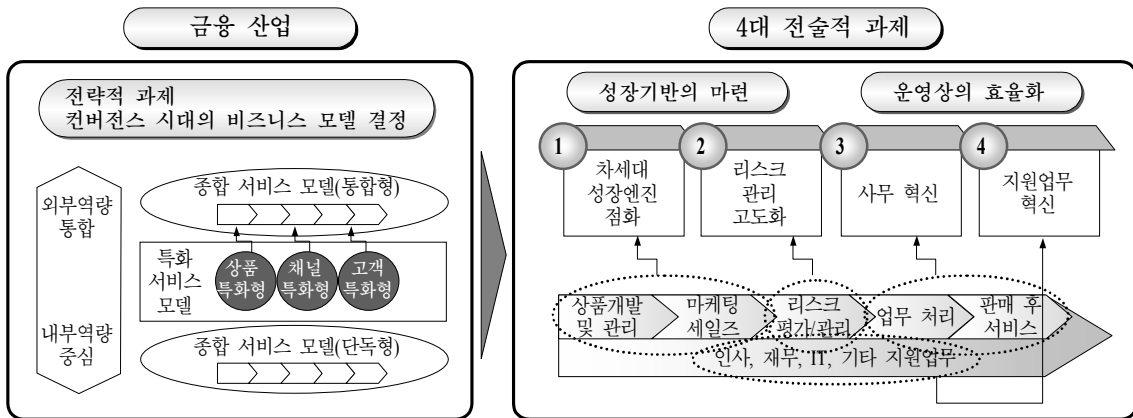
특화서비스 모델은 금융산업 가치사슬의 일부 영역에 집중하는 모델이다. 특정 고객군, 특정 채널 혹은 특정 상품에 특화하여 해당 분야에서 경쟁우위를 추구하는 모델이다.

먼저 고객 특화형 서비스 모델은 특정 고객 세그먼트에 집중하여 독특한 상품 및 서비스를 제공하는 것을 의미한다. 채널을 통해 고객 개인별 맞춤형 서비스에 주력한다. 예를들면 최상의 부유층을 위한 맞춤형 상품 및 서비스, 특정 직업에 종사하는 고객을 위한 맞춤형 상품 및 서비스 등을 말할 수 있다. 고객 특화형 모델은 'captive market' 또는 'captive 고객'을 창출하고 확보하는 것이 중요하다.⁴⁾

4) Captive Market(또는 고객)이란 그룹계열사의 수요와 같이 충성도가 높아 안정적으로 확보하기 쉬운 시장(고객)을 의미한다.

채널 특화형 서비스 모델은 타 회사에서 보유하지 못한 채널을 바탕으로 경쟁우위를 만들어 갈 수도 있다. 독점력이 있는 인터넷 채널, 홈쇼핑 업체의 판매채널, 보험사의 설계사 채널, 은행의 영업점 및 자동화 채널 등은 컨버전스 시대의 플랫폼 자원으로 활용 가능한 채널이라고 할 수 있다.

상품 특화형 서비스 모델은 특정 고객군에 대한 특수한 상품을 개발하여 여러 비즈니스 파트너에게 공급하며, 상품은 해당 개발회사 또는 판매회사의 브랜드를 가질 수 있다. 상품 특화형 서비스 모델은 해당 상품을 대량으로 처리할 수 있는 역량과 유연한 서비스 역량을 갖추어야 한다.



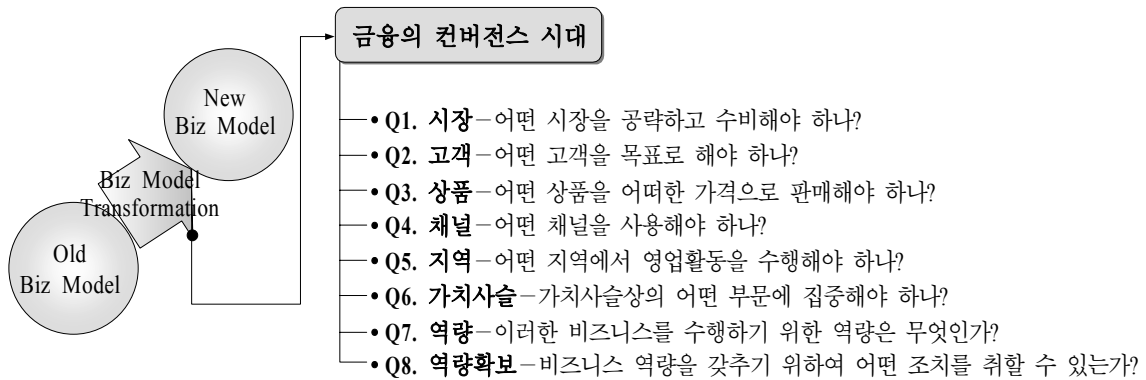
[그림 6] 금융 비즈니스 모델

3. 금융 비즈니스모델의 재정립 방향

새로운 비즈니스 모델을 정립하기 위해서는 기존 모델이 지향하고 있는 시장, 고객, 상품, 채널, 지역, 가치사슬, 역량 등의 요소별로 계속 적합한지 아니면 어떻게 변화할 것인지를 재검토하여야 한다((그림 6) 참조). 이러한 프로세스를 통하여 금융기관은 새로운 부가가치를 비용 효율적으로 창출하고 고객에게 전달할 수 있는 역량을 갖추어야 생존과 성장이 가능하게 된다.

또한 비즈니스 모델 재정립을 위한 금융기관의 경영혁신은 크게 두가지 방향으로 진행된다. 하나는 금융기관의 재구성(enterprise reconstruction)이고, 또 다른 하나는 금융사업의 네트워

크화(industry deconstruction)다. 금융기관의 재구성이란 비유기적이고 단선적 조직구조를 가지고 있던 금융기관이 컴포넌트구조⁵⁾로 전환되면서 핵심역량을 중심으로 지속적으로 혁신해 나가는 과정을 말한다. 한편, 금융산업의 네트워크화는 산업내 업종간 장벽이 무너지고 네트워크화되는 환경에서 제휴와 아웃소싱을 통해 부족한 역량을 보완해 나감은 물론 보유역량을 지속적으로 강화해 나가는 과정을 의미한다.⁶⁾ 이러한 두 방향은 상호 대체적이라기 보다 보완적이라고 할 수 있다.



(그림 7) 비즈니스 모델 재정립시 고려요인

4. 비즈니스 모델 전환 방향

컨버전스는 융복합을 통해 새로운 가치를 최소의 비용으로 전달하는 것이며, 이를 위해 성장 엔진 점화 및 리스크관리 고도화는 새로운 가치를 창출하기 위해 필요한 과제들이고, 사무혁신과 지원업무 혁신은 동일한 가치를 최소의 비용으로 효율적으로 전달하기 위해 필요한 과제들이다.

이러한 전략적 과제들은 비즈니스 모델의 선택에 따라 전략적으로 추진될 필요성이 있다.

회사가 단독형 종합서비스 모델을 선택하였다면 4가지 영역 모두에 대하여 적극적인 투자와 역량 강화가 필요하고, 통합형 종합서비스 모델을 선택하였다면 사무혁신과 지원업무혁신 부문

5) 금융기관의 비즈니스가 활동별로 중복되거나 공통적인 부분을 새롭게 통합한 것을 의미한다.

6) From Banks to banking: The on demand journey, ibm.com/bcs.

에서 역량의 강화가 필요하며, 성장엔진과 리스크관리 부문에서는 외부 역량을 효율적으로 결합하여 고객에게 제공할 수 있는 역량을 배양해야 한다. 특화 서비스 모델을 선택하였다면 각 특화 모델에 따라 필요한 역량을 강화해야 하며, 역시 사무혁신 및 지원업무혁신 부문의 역량을 강화해야 한다.

〈표 6〉 서비스 모델별 필요 역량

구 분	성장엔진 점화	리스크관리	사무혁신	지원업무혁신
단독형 종합서비스 모델	○	○	○	○
통합형 종합서비스 모델	○ 회사내부의 플랫폼 자원과 외부의 역량과 통합하여 새로운 성장기회 마련	○	○ 외부에서 지원된 역량을 최대한 효율적으로 통합관리 하기 위한 역량 제고	○
고객특화형 서비스 모델	○	○	△	○
채널특화형 서비스 모델	○	△	△	○
상품특화형 서비스 모델	○	○	△	○

자료: 최우형, 금융산업 컨버전스시대의 도전과 응전, 삼성 SDS, 2004

시장에서 경쟁할 수 있는 비즈니스 모델이 결정되면, 해당 모델에서 경쟁우위를 확보하기 위한 핵심역량을 발전시켜야 한다. 컨버전스 시대에는 다른 고객, 상품, 채널과 융합 및 복합하기 위한 자원인 플랫폼 자원의 확보와 활용이 중요하다. 선택된 비즈니스 모델에 따라 차세대 성장엔진은 회사마다 상이할 수 있다. 종합서비스 모델을 추구하는 회사는 모든 역량을 보유하고 발전시켜야 하며, 특화 서비스 모델을 추구하는 회사는 특정 플랫폼 자원에 집중하여 투자하여야 한다.

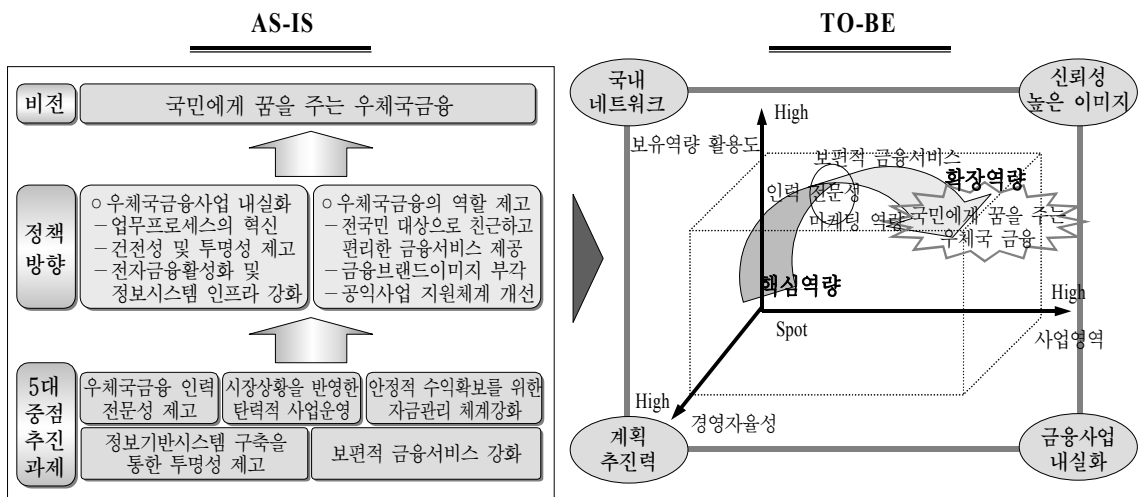
내부적 역량 확보를 위하여 컨버전스를 위한 플랫폼 자원(고객, 상품, 채널)을 확보하고, 시장성 있는 상품 개발을 지속하며, 고객의 요구(간편성, 편리성, 원스톱성)를 충족할 수 있는 고객 정보 통합 관리 분석 역량을 강화하고, 모바일, 인터넷, 디지털 기술을 응용하여 기존 채널과의 통합 및 신규 채널을 개발할 수 있는 역량을 강화하여야 한다. 외부적 역량 확보를 위하여 자신의 부족한 역량을 독자적으로 확보하기 어려울 경우, 산업 내외의 보완 역량을 선택적 M&A를

통하여 확보하거나 전략적 제휴를 통하여 필요 역량을 확보하고, 각각의 역량을 통합하여 활용할 수 있어야 한다.

이상의 비즈니스 모델 유형 및 전략 방향을 우체국금융에 적용할 경우 다양한 서비스 모델을 대안으로 고려할 수 있다. 우체국금융이 가지고 있는 방대한 네트워크와 우편/예금/보험의 one stop services라는 측면에서 종합서비스 비즈니스 모델을 지향할 수도 있고, 채널상의 강점을 강조하여 채널 특화형 서비스 모델을 생각해 볼 수도 있으며, 제한된 상품 특성과 방대한 채널 특성을 결합한 새로운 비즈니스 모델을 고려해 볼 수도 있겠다. 이러한 비즈니스 모델은 우체국금융이 지향하는 비전과 사명에 따라 기본적으로 영향을 받으며, 보유하고 있는 역량에 근거하여 비즈니스 모델을 결정하는 방안이 합리적일 것이다.

현재의 우체국금융의 사업 특성이나 경쟁역량을 고려할 때 통합형 종합서비스 모델이나 채널 특화형 서비스 모델에 관한 역량 보유 또는 확보가 용이할 것으로 생각된다.

우체국금융의 현행 비전 및 핵심 추진과제들을 고려한 비즈니스 전환 방향을 도식화 하면 (그림 8)과 같다.



(그림 8) 우체국금융사업 발전모델

따라서 이러한 사업발전 모델을 바탕으로 우체국금융이 가진 경쟁력 및 핵심역량에 관한 분석

을 바탕으로 외부 전문가 및 직원들의 의견 수렴을 통하여 우체국금융의 비전, 사명 및 경쟁력 있는 발전을 도모할 수 있는 비즈니스 모델을 확립하고 필요 역량을 확보하는 전략수립이 시급히 요구되는 시점이다.

IV. 맺음말

이상에서는 우체국금융의 비즈니스 모델 전략 수립시 고려해야 할 요소들에 대하여 검토하여 보았다. 이것은 기본적으로 경쟁전략 관점에서 접근한 방법이라고 볼 수 있다. 이하에서는 최근 새롭게 부상하고 있는 전략이론을 간략히 살펴보는 것으로 맺음말을 대신하고자 한다. 최근 전략이론의 연구자들중 일부는 지난 100년 동안 세계적 기업에 대하여 공통적인 패턴을 찾아 이를 현재의 기업에 적용하고자 시도하였다. 그 결과 '영원한 초우량기업은 없으며, 단지 뛰어난 전략적 실행을 통하여 우수한 기업을 지속할 수는 있다'라는 결론에 도달하였다. 이 연구는 미래 성장 전략을 다룬 것으로 블루오션(Blue Ocean) 전략이라고 부른다.⁷⁾ 블루오션 전략이란 가치 혁신 전략을 기반으로 비약적 가치창출에 의한 무한시장의 개척을 제안하는 새로운 전략이론이다. 블루오션(Blue Ocean)과 대비되는 개념으로 이미 알려져 있는 시장, 즉 기존의 모든 산업을 레드오션(Red Ocean)이라고 부른다. 레드오션에서 회사들은 시장점유율을 높이기 위해 경쟁우위를 차지하려고 역량을 집중한다. 반면에 블루오션에서는 알려져 있지 않은 시장, 즉 현재 존재하지 않아서 경쟁이 무의미한 모든 산업을 말한다. 시장의 수요는 경쟁에 의해 얻어지는 것이 아니라 창조에 의해 얻어진다는 것이다.

경쟁전략이 기존의 시장에서 어떻게 경쟁자를 앞지를 수 있는가에 대한 시장 경쟁전략인데 반해, 블루오션 전략은 경쟁을 피하기 위해 이미 설정된 시장경계를 벗어날 수 있는 시장 창조 전략이라고 할 수 있다.

성장전략으로서 가치 혁신(Value Innovation)은 고성장기업에 대한 연구, 즉 고성장 기업과 그렇지 못한 기업들과의 차이점 규명을 위한 연구에서 출발하였다. 지난 100여년 동안 기업의 흥망성쇠에 대한 분석을 통해서 얻은 결론은 고성장 기업을 차별화하는 것은 기업경영 방법에

7) W. Chan Kim, Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press, 2005. 1

대한 경영자의 시각의 차이, 즉 전략에 접근하는 방법의 차이에 있다는 것이다. 전통적인 시각이 경쟁자에 대항하고 이겨야 한다는 사고를 갖는 반면, 고성장 기업은 경쟁자를 무관하게 만드는 것에 초점을 둔다는 것을 발견한 것이다. 즉, 경쟁자를 벤치마킹하는 대신 가치 혁신이라 할 수 있는 다른 전략적 논리 즉, 기업이 회사의 비용 구조와 구매자에게 제공하는 가치 모두에서 가치의 도약을 이루어 새로운 비경쟁시장 공간을 창출함으로써 경쟁자체에서 벗어나는 전략을 사용한다는 공통점을 갖게 된 것이다. 이를 가치 혁신이라고 정의하였다.

블루오션 전략에는 가치혁신 전략 수립과 블루오션 창출에 사용할 수 있는 시각적 틀 분석과 프레임워크가 제시되어 있다. 전략캔버스(Strategy Canvas)는 매력적인 블루오션전략을 구축하기 위한 상태분석의 진단도구이자 실행 프레임워크이다. 이것은 시장의 현재 상태 즉, 경쟁 요소는 무엇이며, 경쟁자들이 투자하는 것이 무엇인지를 포괄적으로 알 수 있게 해준다. 현재 (As-Is) 전략캔버스를 작성하고 이를 바탕으로 새로운 미래(To-Be)의 가치곡선을 창출하려면 제거, 감소, 증가, 창조의 4가지 가치 요소를 밝혀내야 한다. 이를 통하여 회사들은 무엇을 차별화할 것인지를 결정할 수 있게 된다. 좋은 블루오션전략 프로파일 작성을 위해서는 가치 곡선이 집중화(focus), 차별화(divergence), 슬로건(Slogan)의 3가지 특징을 가지고 있어야 하며, 전략 구축과 실행에 있어서 기회를 최대화하고 위험을 최소화하기 위한 조사, 기획, 평가, 비즈니스모델 리스크를 줄일 수 있어야 성공 가능성을 높일 수 있다. 또 신시장 창출을 위한 6-Paths Framework은 회사가 업계에서 수용되는 경계선을 부수고 나와 경계선 내부가 아닌 전체를 바라볼 수 있도록 하는 사고의 틀을 제시하는 방법론이다. 나아가 숫자가 아닌 큰 그림에 집중하기 위한 PMS 지도(Pioneer-Migrator-Settler Map)를 통한 직원들의 단한 창의력을 열어준다.

블루오션 전략은 자사의 상품 및 서비스를 이용하지 않는 비고객까지도 관찰함으로써 그들의 욕구를 파악하고 거대 수요를 만족시키는 가치와 가격, 비용 구조를 마련하고, 규모의 경제를 달성한다.

마지막으로 블루오션 아이디어를 고객이 갖게될 효용과 가치가 BUM(Buyer Utility Map, 구매자 효용지도)에 의하여 강력한 비즈니스 모델로 구축되어야 한다. 다수의 고객이 납득할만한 가격이 전략적으로 책정되어야 하고, 이를 통하여 목표 수익을 얻을 수 있는 비용구조가 수립되어야 하며, 아이디어가 초래하는 변화에 대한 종업원, 사업 파트너 및 여론 등 장애요인이 잘 처리되어야 한다.

금융산업은 성장의 둔화, 새로운 경쟁자의 출현 등 기존 시장에 있어서 생존을 위한 치열한 경쟁이 가속화되고 있다. 우체국금융은 대출 제한 등 사업상의 제한으로 이러한 경쟁에서도 점점 불리한 상황을 맞고 있다. 따라서 우체국금융은 이제 은행, 보험사 등 경쟁자와의 경쟁에 의한 성장 전략에서 벗어나 새로운 가치혁신을 통하여 비고객을 고객화 하고 새로운 블루오션 전략 도입을 통해 성장엔진을 재검토하여 불 필요성이 있다 하겠다.

참 고 문 헌

<국내문헌>

- 박재석 외, 금융환경변화에 대응한 우체국금융의 차별화 전략 연구, 정보통신정책연구원, 2004. 12
- _____, 우체국금융의 경쟁력 강화를 위한 마케팅전략 수립, 정보통신정책연구원, 2002. 10
- _____, 우체국예금의 수익성 개선을 위한 사업다각화방안 연구, 정보통신정책연구원, 2001. 12
- _____, 우체국예금의 서비스채널 다양화 및 집중화 전략, 정보통신정책연구원, 2001. 12
- 삼성경제연구소, 인터넷 시대의 고객관리, 2000. 9
- 손상호·정지만, 국내금융산업의 과거, 현재, 미래, 금융연구원, 2001. 6
- 손은진, 통합CRM으로 카드업계 선두굳히기, 신용경제, 2001. 10
- 신승철, 우체국금융의 CRM 시스템 구축 전략, 우정정보, 2001, 여름
- 신한경제연구소, 새롭게 부각되고 있는 공익연계마케팅, 신한 MONTHLY REVIEW 2001. 12
- 윤태주, 금융기관과 서비스채널, 전문가 초청 세미나 자료, 2001
- 조태현, 소매금융 마케팅전략과 CRM, 신용경제, 2000. 11
- _____, 금융서비스 기업의 품질경영, 신용경제, 2001. 3
- _____, 기업고객 유치확대를 위한 RM의 역할과 활성화 방안, 신용경제, 2002. 7
- _____, 금융기업 조직변화에 따른 바람직한 금융문화 형성방향, 신용경제, 2001. 8
- 최우형, 금융산업 컨버전스 시대의 도전과 응전, 삼성SDS, 2004
- DNI consulting, 우체국금융의 Test Marketing, 2002. 10

LG경제연구원, 디지털 경제의 도래와 우리경제의 시사점, 2000. 5. 10

IBM컨설팅, On demand 시대의 금융기관 경영혁신, 2004

KT경영연구소, Telecoms Market, 2005. Vol.2, 2005

From Banks to banking: The on demand journey, ibm.com/bcs.

W. Chan Kim, Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy, Harvard Business School Press,
2005. 1

〈인터넷 사이트〉

국민은행 홈페이지 www.kbstar.com

농협 홈페이지 www.nonghyup.co.kr

신한은행 홈페이지 www.shinhan.com

우리은행 홈페이지 www.wooribank.com

우체국 인터넷뱅킹 홈페이지 www.epostbank.go.kr

조흥은행 홈페이지 www.chb.co.kr

하나은행 홈페이지 www.hanabank.com